



Université Européenne d'été de la Recherche et des Innovations pour apprendre tout au long de la vie

CARREFOUR 3



« Booster mon parcours » : L'illustration d'une entreprise œuvrant pour rendre ses salariés acteurs de leur parcours professionnel »

Michel DELIVERT, OPCALIA

: michel.delivert@opcalia-ra.com

- **Éléments de contexte (cadre – public – problématique)**

Depuis l'arrivée d'un Directeur du Développement RH en janvier 2009, plusieurs chantiers ont été initiés et lancés au sein de l'entreprise TNT, répondant à des problématiques d'ordre économiques et sociales, et notamment la signature d'un accord GPEC et d'un accord DIF. Dans ce cadre nous avons fait le pari avec l'entreprise d'instaurer rapidement une politique volontariste de « DIF dynamique », et ce en complément de leurs plans de formation conséquents et ambitieux déployés depuis plusieurs années. Plus largement, nous avons pris le parti que le DIF n'était qu'un des dispositifs de la Formation Tout au long de la Vie au service des entreprises et des salariés, que bon nombre des collaborateurs de l'entreprise ne les connaissaient pas, ne les utilisaient pas en raison de la complexité technique de ces derniers, des acteurs multiples de la formation professionnelle et de l'éloignement géographique entre le lieu de travail des salariés et la Direction des Ressources Humaines. Enfin, nous avons cherché le moyen de mieux responsabiliser les responsables dans le management des compétences et dans la mise en œuvre de la GPEC. C'est ainsi qu'est née une opération d'envergure nommée « Booster mon parcours ».

- **Objectifs et résultats attendus**

- ✓ Développer l'appétence formation des collaborateurs dont la plupart (70%) possède un bas niveau de qualification et dont bon nombre ne maîtrise pas les savoirs de base,
 - ✓ Dynamiser le DIF et les dispositifs de la Formation Tout au Long de la Vie,
 - ✓ Professionnaliser les managers pour en faire des relais de la GPEC.
-
- ✓ Rédaction avec l'appui d'OPCALIA RA d'un kit « technique et pédagogique » sur les dispositifs FTLV (VAE, DIF, bilan de compétences, plan de formation, passeport formation, CIF) destiné aux 5000 collaborateurs en France. Le kit comprend des fiches pédagogiques par dispositif de la FTLV précisant les objectifs de ces derniers, comment s'en saisir, vers qui se tourner dans

l'entreprise et à l'externe pour s'informer et pouvoir les mobiliser. Ils ont été délivrés à chaque salarié et mis à disposition dans des présentoirs spécifiques au sein des différents locaux et établissements de l'entreprise ;

- ✓ Elaboration avec l'appui d'OPCALIA RA d'un programme de formation d'une journée au bénéfice des collaborateurs et pouvant être mobilisé dans le cadre du DIF. Au-delà de l'information formalisée dans les kits, chaque collaborateur choisissant de suivre cette action de formation, est professionnalisé pour choisir le dispositif le mieux approprié à son choix de vie professionnelle et personnelle, mais également dans la sélection d'un programme de formation, d'un organisme de formation, d'un centre de bilan de compétences, d'une certification dans le cadre de la VAE, des modalités de financement qui s'offrent à lui(elle).
- ✓ Formation des managers de TNT au système de la formation professionnelle et plus largement de la GPEC pour qu'ils puissent à leur tour se saisir des dispositifs pour mieux orienter leur collaborateurs et leur permettre de gagner en autonomie dans la sécurisation de leur parcours professionnel. Ce programme intitulé « Le Management des compétences et les outils/dispositifs de la FTLV » est animé en interne par les 7 Chargés de formation de TNT, ces derniers ayant été au préalable professionnalisés sur une durée de 2 jours pour ensuite former les managers. Chaque chargé de formation a été accompagné par OPCALIA RA lors de la première journée de formation. A ce jour, tous les partenaires sociaux et 230 managers ont été formés.

- **Quels enseignements tirez-vous à ce stade d'avancement de la réflexion et/ou de la mise en œuvre ?**

La demande initiale de l'entreprise auprès d'OPCALIA RA était d'être accompagnée dans la formalisation d'un accord sur le DIF. L'analyse de la demande par OPCALIA RA a fait émerger plusieurs préconisations :

- ✓ Signer un accord sur le DIF n'allait pas forcément permettre de dynamiser ce dispositif puisqu'il existait déjà dans l'entreprise
- ✓ Pour que les salariés se saisissent du DIF, il fallait développer leur appétence formation, proposer un cadre et une offre formation intéressante et leur expliquer en quoi la mobilisation du DIF pouvait être pertinente pour eux
- ✓ Dynamiser le DIF auprès des salariés risquait de mettre en situation difficile les managers si ces derniers n'étaient pas eux-mêmes à l'aise avec le dispositif
- ✓ Travailler sur le DIF nécessitait également de travailler sur le plan de formation, la VAE, le Bilan de compétences

A l'écoute des préconisations d'OPCALIA RA, la demande initiale de TNT s'est transformée en un projet beaucoup plus global sur le management des compétences avec deux leviers :

- ✓ Professionnaliser les managers pour qu'ils puissent mieux orienter les collaborateurs, mieux qualifier le plan de formation, mieux optimiser les budgets formation et prioriser les demandes de formation des collaborateurs
- ✓ Informer parallèlement les salariés pour qu'ils puissent avoir un échange constructif avec leur manager et avoir le même niveau d'information

Cette opération a permis de générer un projet global d'entreprise sur le management des compétences, au service et en accompagnement de la Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences.

Les managers ont suscité un vif intérêt dans ce projet et leur évaluation a été excellente. Ils se sont sentis plus armés pour échanger et orienter leur collaborateurs lors des entretiens annuels, responsabilisés dans l'élaboration du plan de formation, reconnus comme des acteurs du développement des compétences et non plus des relais d'informations entre la DRH et les salariés. Si avant cette professionnalisation ils recensés les besoins et les transmettait à la DRH pour décision, désormais ils donnent

leur avis, acceptent, refusent ou réorientent les demandes de formation...ils participent à la décision.

Concernant le DIF, un catalogue a été élaboré et proposé aux salariés. Le nombre de demandes de DIF et le nombre de demandes acceptées en 2010 a été multiplié par 5. Cette croissance se poursuit en 2011.

Désormais, la professionnalisation des managers est intégrée dans le séminaire d'intégration. Elle s'est prolongée en 2010 par le lancement d'une politique de transmission des compétences et un vaste programme de formation des tuteurs assuré par OPCALIA en partenariat avec un organisme régional.

- **En quoi est-il contributif de la réflexion de l'Université d'été et plus précisément du carrefour choisi ?**

Le droit individuel à la formation (DIF) créé à l'initiative des partenaires sociaux, est un des outils qui illustrent le mieux la notion de LLL, puisqu'il est basé sur une logique de « co investissement » du salarié et de l'entreprise. Une étude récente réalisée par DEMOS a mis en avant le fait que si le DIF est « désormais bien connu et installé dans le paysage de la formation professionnelle », il « gagne cependant à être impulsé par des pratiques innovantes », telles que celle de l'entreprise TNT qui a d'ailleurs reçu de la part de cet organisme le trophée du DIF lors de sa 5^{ème} édition.

- **Commentaires**

Dans le cadre de cette opération qui intéresse désormais de nouvelles entreprises, nous avons opéré tant au service des salariés que de la compétitivité et l'attractivité de l'entreprise. Les supports de formation des chargés de formation, des managers, le kit pédagogique, le support de formation des tuteurs et le kit « tuteur » spécifique de TNT peuvent être mis à disposition.

Cette opération n'a pas été « un one shot », c'est une opération au service d'un management des compétences tout au long de la vie et durable.